

# Styringsdokument

## FRAMTIDENS OPPTAK

Denne fylles ut ved behandling.

<b>Prosjektnummer:</b>	<b>Saksnummer:</b>	
<b>Sist behandlet dato:</b> 09.12.2025	<b>Behandlet av / Prosjekteier:</b> Styringsgruppen	<b>Utarbeidet av:</b> Knut Erik Riiber/Tina Lund Ravndal
<b>Beslutning:</b>  Styringsdokumentet vedtas og prosjektet startes opp.		
<b>Bemanning av neste fase</b> Prosjektleder: Tina Lund Ravndal Andre:		<b>Neste fase ferdig:</b> <dato>
<b>Signatur ved godkjenning (prosjekteier)</b>		

## Innhold

1.	Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet.....	5
2.	Prosjektets mål .....	6
3.	Beskrivelse av prosjektproduktet .....	8
3.1.	Beskrivelse av prosjektets hovedprodukter.....	9
3.2.	Opptaksprosessen.....	10
3.3.	Løsningselementer .....	10
3.3.1.	Prosessbeskrivelser .....	10
3.3.2.	Logisk datamodell.....	10
3.3.3.	Infrastruktur for å utvikle og drifte FS Opptak.....	11
3.3.4.	Forvaltning av studier og grunndata .....	11
3.3.5.	Opptaksforvaltning.....	11
3.3.6.	Søker og søknad .....	11
3.3.7.	Søknadsbehandling .....	11
3.3.8.	Opptakskjøring .....	12
3.3.9.	Regelverk.....	12
3.3.10.	Kommunikasjonsløsning.....	12
3.3.11.	Systemadministrasjon .....	12
3.3.12.	Datadeling til rapport- og analyseformål .....	12
3.3.13.	Dataforvaltning.....	13
3.3.14.	Utfasing av gamle systemer .....	13
3.3.15.	Mottak og gevinstrealisering.....	13
4.	Interessenter .....	14
4.1.	Interessentoversikt .....	14
4.2.	Kommunikasjonsstrategi.....	16
5.	Rammebetingelser.....	18
5.1.	Føringer for prosjektet.....	18
5.1.1.	IT-utviklingen.....	18
5.1.2.	Mottak og implementering .....	18
5.1.3.	Regelverksutvikling.....	18
5.1.4.	Styring av prosjektet .....	18
5.2.	Prosjektets avgrensninger.....	18
5.3.	Rettslige reguleringer.....	19
5.4.	Prinsipielle spørsmål .....	20
6.	Organisering, roller og ansvar .....	21
6.1.	Prosjektorganisering .....	21
6.2.	Rollebeskrivelser .....	23
7.	Strategi for gjennomføring .....	24

8.	Prosjektets avhengigheter .....	26
9.	Prosjektplan .....	26
9.1.	Prosjektplan .....	26
9.2.	Periodisert budsjett .....	27
9.3.	Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter .....	27
9.4.	Vurdering av prosjektets usikkerheter.....	28
9.5.	Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer .....	29
9.5.1.	Milepælssjekk.....	29
9.5.2.	Fremdrift .....	29
9.5.3.	Risiko .....	29
9.5.4.	Samlet vurdering .....	29
9.6.	Toleranser .....	30

## ENDRINGSLOGG

[Ved større endringer i styringsdokumentet som krever godkjenning fra prosjekteier, skal prosjektlederen oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt. Som et minimum skal styringsdokumentet oppdateres i forbindelse med hver faseovergang.]

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.8	21.08.2023	Første utkast til styringsgruppen	Knut Erik Riiber	
0.9	13.09.2023	Andre utkast til styringsgruppen	Knut Erik Riiber	
1.0	20.09.2023	Styringsdokumentet vedtas	Knut Erik Riiber	20.09.2023
2.0	28.05.2024	Styringsdokumentet vedtas	Tina Lund Ravndal	28.05.2024
3.0	06.11.2024	Oppdatering i styringsgruppen	Tina Lund Ravndal	13.11.2024
4.0	23.09.2025	Oppdatert for å reflektere endringer i milepæler, samt språklig opprydding	Tina Lund Ravndal	09.12.2025

## DISTRIBUSJONSLOGG

[For å sikre at alle relevante interessenter har mottatt siste versjon av styringsdokumentet, må distribusjonsloggen oppdateres i tråd med versjonshåndteringen.]

Versjon distribuert	Dato	Navn

# 1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

Prosjektets styringsdokument beskriver en overordnet plan for prosjektets gjennomføring, herunder mål, hovedprodukter, interessenter, rammebetingelser, organisering, gjennomføringsstrategi, samt overordnet prosjektplan og tilhørende toleranser. Prosjektets forventede gevinster er beskrevet i vedlagt gevinstrealiseringsplan.

Opptak til studier på norske fagskoler, universiteter og høyskoler blir i dag håndtert av forskjellige systemer. Samordna opptak (SO), etablert i 1994 som en av Norges første nasjonale digitale tjenester, koordinerer opptaket til fagskoler, universiteter og høyskoler. Systemene møter ikke lengre dagens krav til datasystemer, har høy driftsrisiko og lav brukervennlighet. En systemkollaps vil føre til en betydelig kostnad for samfunnet.

Med bakgrunn i systemenes nåværende tilstand, er det nødvendig med en omfattende modernisering for å møte nåtidens og fremtidens krav. Unit<sup>1</sup> presenterte i 2021 et forslag til Kunnskapsdepartementet om alternative tiltak for å løse disse problemene, kalt «Fremtidens opptak». En samfunnsøkonomisk analyse anbefalte tiltaket «Opptak som en tjeneste - Admissio», beregnet til en netto nåverdi på 373,3 mill. kroner (2021-kroner), og ytterligere ikke-prissatte gevinster.

Kunnskapsdepartementet besluttet i 2023 gjennomføring av det anbefalte tiltaket, med en investeringsramme på 230,4 millioner kroner (2023-kroner) og en total kostnadsramme på 264,4 millioner (2023-kroner). Beslutningen var i tråd med anbefaling fra ekstern kvalitetssikrer.<sup>2</sup>

Prosjektet «Fremtidens opptak» vil samle alle typer opptak i én løsning (FS Opptak), redusere risiko for driftsavbrudd og legge til rette for livslang læring. Prosjektet gjennomføres av Sikt i samarbeid med HK-dir og utdanningssektoren, i perioden 2023-2027.

Det studieadministrative systemet FS er under modernisering, og henger tett sammen med utviklingen i prosjektet. For å sikre at Sikt leverer en helhetlig og kostnadseffektiv systemportefølje til sektoren og gode løsninger for brukerne, må dette ses i sammenheng med utviklingen av FS Opptak. For de institusjonene som bruker FS, vil FS Opptak være en integrert del av systemet.

Parallelt med utviklingen av nytt opptakssystem pågår det et arbeid med mål om å forenkle regelverket for opptak til høyere utdanning. Det er også planlagt en nasjonal samordning av opptak til 1-2-årige masterstudier. Det er viktig at dette ses i sammenheng med den tekniske utviklingen, da det vil kunne påvirke prosjektets framdrift og leveranser.

Et nasjonalt utdanningsregister er under utvikling. Her skal alle utdanninger, på alle utdanningsnivåer være registrert. Gjennom å tildele alle utdanninger en unik id vil det forenkle datadeling betraktelig.

## **Årlige opptak, kontinuerlige leveranser og risikoreduksjon**

Samordna opptak må gjennomføre årlige opptak samtidig som risikoen for tekniske feil i de gamle systemene allerede er kritisk. Utvikling av nye tekniske løsninger må dermed foregå i tett samarbeid med drift og forvaltning av eksisterende løsning, med en prioritering av tidlig leveranse mot de mest sårbare systemene. For prosjektgjennomføringen legger vi til grunn at det ikke kommer store endringer i opptaksforskriften, da det vil forsinke prosjektet.

<sup>1</sup> Fra 1. januar 2022 ble Unit, sammen med NSD (Norsk senter for forskingsdata) AS og Uninett AS, slått sammen til organisasjonen Sikt.

<sup>2</sup> Menon Economics «Supplerende analyse av «Fremtidens opptak»» av 16. mars 2023

## 2. PROSJEKTETS MÅL

Dette prosjektet tar sikte på å realisere ambisiøse mål i tråd med både regjeringens digitaliseringsstrategi<sup>3</sup> og Sikts overordnede strategier og samfunnsoppdrag<sup>4</sup>. Regjeringens digitaliseringsstrategi legger vekt på seks mål for perioden frem til 2025, hvorav «Fremtidens opptak» baserer sine målformuleringer spesielt på det første målet om å digitalisere offentlig sektor på en åpen, inkluderende og tillitsvekkende måte, samt det sjettede målet om å systematisere gevinstene fra digitalisering i kommunale og statlige virksomheter.

FS Opptak skal være en robust, effektiv og framtidsrettet opptakstjeneste som dekker alle typer opptak til høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning. Løsningen skal være brukervennlig, sikker og tilpasset både institusjonenes og søkers behov.

Tabell 1: Prosjektets mål

Nivå	Beskrivelse
Virksomhetsmål - Ønsket fremtidig situasjon etter at gevinstene er realisert.	Utvikle en robust, effektiv og framtidsrettet opptakstjeneste, for å imøtekomme både den enkeltes og samfunnets mål.
Effekt mål - Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til?	<p>Enklere søknadsbehandling og økt kvalitet: Søknadsbehandling og gjennomføring av opptak er effektivt, korrekt og transparent, og basert på data av god kvalitet.</p> <p>Redusert risiko: Opptak kan gjennomføres med minimal risiko for driftsavbrudd og nedetid.</p> <p>Bedre beslutningsstøtte: Brukere har mulighet til å simulere konsekvenser av regelverksendringer. Statistikk og studieinformasjon er basert på data av høy kvalitet.</p> <p>Enklere søknadsprosess: Søkere får hjelp til å ta gode og informerte valg gjennom hele opptaksprosessen, og de kan til enhver tid se status og begrunnelse på søknadene sine.</p> <p>Tilgang til all hensiktsmessig informasjon og statistikk, både historisk og levende, er fremstilt på en brukervennlig måte.</p> <p>Redusert ressursbruk: Bedre prosesstøtte og økt automatisering fører til redusert behov for ressurser i saksbehandling og opptaksprosesser hos universiteter, høyskoler, fagskoler og HK-dir. Tjenesten har skapt ytterligere gevinster for lærestedene og andre aktører gjennom felles regelverk og arbeidsprosesser.</p> <p>Nye opptak: Det er lagt til rette for at fremtidige behov kan realiseres, og nasjonal samordning av opptak, inkludert opptak til masterstudier, er muliggjort.</p>

<sup>3</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

<sup>4</sup> <https://sikt.no/om-sikt/samfunnsoppdrag-og-mal>

<p>Resultatmål / Prosjektprodukt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva skal prosjektet levere?</li> <li>- Hva er hovedproduktene?</li> </ul>	<p>Skalerbar og fleksibel opptakstjeneste til universiteter, høyskoler og fagskoler.</p> <p>Driftsstabilitet og pålitelighet sikres med lav risiko for driftsavbrudd og nedetid.</p> <p>Evne til å dekke fremtidige behov for opptak, inkludert opptak til videregående skole, og bidra til realisering av kompetanseplattformen for livslang læring.</p>
---	---

### Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er avgjørende forhold som man må lykkes med og som må være på plass for å nå målene i prosjektet. Basert på erfaring fra interessentanalysen, tilsvarende prosjekter, innspill fra relevante ressurspersoner, usikkerhetsanalysen og prosjektets egenart er det utarbeidet 9 suksessfaktorer som er kritiske for måloppnåelsen. Suksessfaktorene er beskrevet i tabell 2.

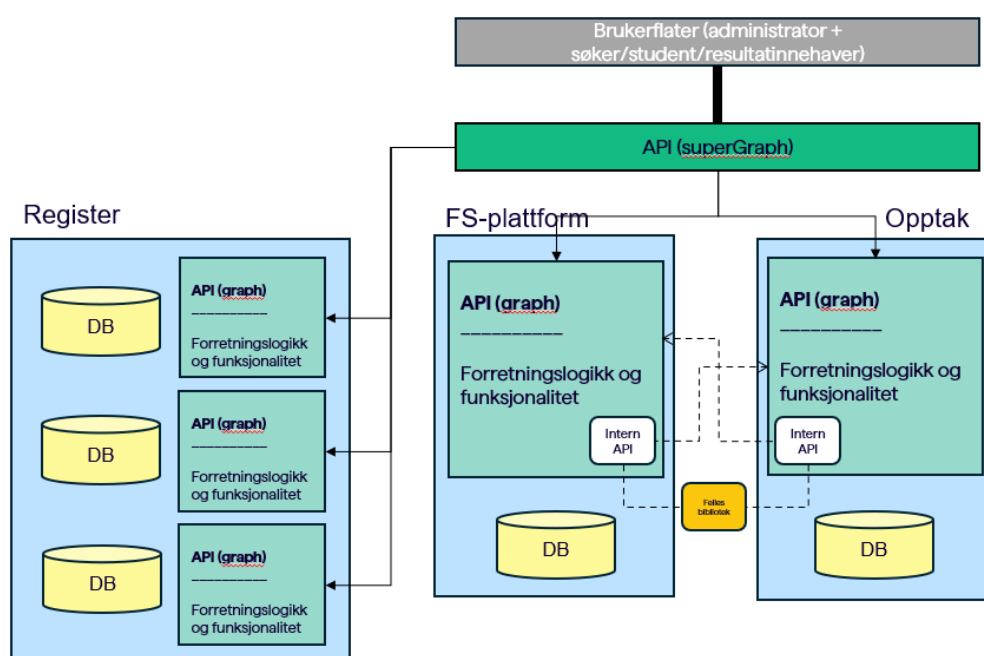
Tabell 2: Kritiske suksessfaktorer

Suksessfaktor	Beskrivelse
Tydelige premisser og føringer for tiltaket	Kunnskapsdepartementet må sette tydelige premisser og føringer i tildelingsbrevet.
Tydelig organisering og styring	Tydelig ansvarsfordeling mellom HK-dir og Sikt, og god styringsstruktur må etableres.
Tilstrekkelige ressurser i gjennomføringen	Prosjektet må bemannes slik at det har tilstrekkelig kapasitet og kontinuitet til gjennomføring.
Kontinuerlig produktutvikling og fleksibilitet i gjennomføring og løsning	Det må legges til rette for kontinuerlig produktutvikling og det må være mulig å innarbeide nødvendige endringer basert på læring underveis.
Risikoreduksjon for stans i gammel løsning	Samordna opptak må gjennomføre årlige opptak samtidig som risikoen for tekniske feil i de gamle systemene allerede er kritisk høy. Utvikling av nye tekniske løsninger må dermed foregå i tett samarbeid med drift og forvaltning av eksisterende løsning med en prioritering av tidlig leveranse mot de mest sårbare systemene.
Realisering av gevinster	Gevinsteierne (lærestedene, fagskolene og HK-dir) vil være ansvarlig for de fleste gevinstene og må ta eierskap til realiseringen av disse.
Sikre nødvendig kompetanse for involverte parter	En framtidrettet utvikling av opptaket vil kreve teknologisk og juridisk kompetanse for å styre og ta de riktige tekniske valgene. Nødvendig kompetanse må bygges opp, og uavhengig av Sikts framtidige innkjøps- og sourcing-strategi vil det være behov for faste ansatte med kjernekompetanse.
Godt samspill i alle ledd	For å kunne realisere FS Opptak vil det være behov for at flere virksomheter deltar i arbeidet. Det blir viktig å legge til rette for og vedlikeholde et godt samspill i alle deler av organiseringen.
God brukerinvolvering	God brukerinvolvering vil være avgjørende for å lykkes med utviklingen av FS Opptak. Universitetene, høyskolene, fagskolene og HK-dir er de største brukerne av opptakssystemene, og må delta både i styringen av produktutviklingen og i den operative organiseringen av arbeidet med brukerrepresentanter som kjenner prosesser og behov knyttet til produktet som skal utvikles.

God koordinering mellom teknisk utvikling, mottak og regelverksarbeid	Det er viktig at prosjektet har et fokus på helheten av IT-utvikling, mottak/implementering og regelverksutvikling. For regelverk vil dette innebære å overvåke pågående endringsprosesser, og signalisere behov og konsekvenser for prosjektet.
Porteføljestyling i Sikt	For å sikre en effektiv utvikling er det svært viktig med god arbeidsfordeling innen det studieadministrative området i Sikt, inkludert utviklingen på registerområdet (nasjonal vitnemålsdatabase, utdanningsregisteret).

### 3. BESKRIVELSE AV PROSJEKTPRODUKTET

Prosjektet Framtidens opptak skal levere et nytt system for gjennomføring av opptaksprosessen. Utviklingen skjer i tett samarbeid med moderniseringen av FS og utvikling på registerområdet. Figur 1 viser den overordnede målarkitekturen for utviklingen.



Figur 1: målarkitektur Studieadministrasjon

Opptak til fagskoler og høyere utdanning kan deles inn i 4 hovedkategorier, som i dag gjennomføres i ulike systemer. Tabell 3 viser de ulike kategoriene, hvem som har hovedansvaret for mottak og gevinstrealisering, samt avhengigheter til pågående arbeid med regelverk.

Tabell 3: dagens systemer

Kategori	System i dag	Hovedansvar for mottak og gevinstrealisering	Avhengigheter regelverk
Samordnet opptak til grunnutdanninger (UHG)	SODA, SODB og FS	Hk-dir	Ja
Samordnet opptak til fagskoler	SODB	HK-dir	Nei
Masteropptak	FS	UH-sektoren (ev. HK-dir)	Ja
Lokale opptak	FS	UH-sektoren	Nei

### 3.1. Beskrivelse av prosjektets hovedprodukter

Tabell 4: prosjektets hovedprodukter

Hovedprodukter	Beskrivelse
Høynivå arkitektur	Dokumentasjon av prosesser, begreper og datamodell. Eksisterende og evt. nye prosesser knyttet til opptak og livslang læring, og kravene til data og informasjon som trengs i disse.
FS Opptak	<p>IT-løsning i drift med tilhørende utviklingsprosesser, kvalitetssikring og overvåking, hvor data og funksjonalitet er tilgjengeliggjort for integrasjon med eksterne systemer.</p> <p>FS Opptak vil bestå av en rekke tjenester som støtter alle typer av opptak. Disse skal over tid kunne tas i bruk for opptak til forskjellige type utdanninger på alle nivå, offentlige og private, og kunne benyttes av både samordnede og lokale opptak.</p> <p>All logikk og alt databasegrunnlag som trengs for å iverksette, teste og simulere ulike trinn i en opptaksprosess skal være tilgjengelig via maskinlesbart grensesnitt og i moduler. Alle funksjoner og data, inkludert statistikk, skal være tilgjengelige gjennom APIer.</p> <p>Oppdateringer skal kunne gjennomføres uten at historikken går tapt, samtidig som det benyttes standardbegreper som forenkler utvikling, forvaltning, lesing og forståelse av historikken.</p>
Forvaltning av FS Opptak	<p>Ansvarsdeling og avtaler med sektoren</p> <p>Dataforvaltning</p> <p>Etter prosjektets avslutning vil det være nødvendig med kontinuerlig videreutvikling av FS Opptak for å sikre at løsningen tilpasses kravene som stilles. Dette inngår i den videre forvaltningen av løsningen og ligger utenfor prosjektets ansvar. Manglende videreutvikling vil over tid redusere effekten av prosjektet og hindre realisering av langsiktige gevinster.</p>
Systemadministrasjon og infrastruktur	Inkluderer systemkonfigurering, tilgangskontroll, overvåking, kvalitetssikring og kundebehandling.
Risikoreduksjon og migrering	Reduksjon av risiko i eksisterende systemer og avvikling/migrering fra dagens systemer.
Mottak og implementasjon av FS Opptak	<p>Systemet testes løpende, og implementeres gradvis i henhold til prosjektplanen. Det er viktig for mottaket at funksjonaliteten testes samlet etter at de er utviklet, og at det gjennomføres en fullskala brukertest i siste gjennomføringsfase. Det er spesielt viktig med god koordinering av mottak og implementering for de samordnede opptakene.</p> <p>Når systemet settes i produksjon, vil det gjennomføres tilstrekkelig opplæring av sektoren. Ressurser til brukerstøtte vil også bli prioritert.</p> <p>HK-dir og læresteder/fagskoler må selv utnevne egne gevinstrealiseringseiere som følger opp at gevinstene spesifisert i vedlegg 1 innfris.</p>

## 3.2. Opptaksprosessen

Hovedprosessene for opptak som FS Opptak skal gi systemstøtte for, er:

- Forberede
- Søke på studier
- Behandle søknad
- Etterbehandling

### Hovedprosess «Forberede»

Prosessene inneholder i hovedsak elementene for å forberede gjennomføring av opptak, inkludert etablere og vedlikeholde regelverk og søknadsalternativ (hvilke studier man kan søke på). Primær brukergruppe er Administrator.

### Hovedprosess «Søke på studier»

Prosessene inneholder primært elementer for å understøtte søkeren. Den viktigste brukergruppe er Søker.

### Hovedprosess «Behandle søknad»

Prosessene Søknadsbehandling inneholder primært elementer for å behandle søknader, og gjennomføre fordelingen av plasser, både automatisert prosessering og manuell avvikshåndtering. Primær brukergruppe er Søknadsbehandler og opptaksforvalter i HK-dir og på lærestedene.

### Hovedprosess «Etterbehandling»

Prosessene inneholder elementer for håndtering av rapportering og arkivering av opptaks og søkerdata etter at et opptak er gjennomført. Primær brukergruppe er Administrator.

### Tilrettelegging for utvikling/ Infrastruktur og støtteaktiviteter

I tillegg til prosessene inneholder utviklingen en kontinuerlig *tilrettelegging*. Dette er ikke en studieadministrativ prosess, men dekker aktiviteter som er nødvendige for styring og fremdrift av prosjektet. Eksempel er adekvat infrastruktur, evaluering og justering av pågående aktiviteter for effektiv utvikling, synkronisering med tilgrensende områder etc.

## 3.3. Løsningselementer

### 3.3.1. Prosessbeskrivelser

Prosjektet skal dokumentere prosessene som FS Opptak understøtter. Dokumentasjonen organiseres i et prosesshierarki, fra overordnede forretningsprosesser til delprosesser og konkrete aktivitetsbeskrivelser.

Prosessbeskrivelsene skal være åpent tilgjengelig og publisert på fs.sikt.no.

### 3.3.2. Logisk datamodell

Overordnet datamodell utvikles løpende for å sikre:

- Løsninger som er robuste for endringer
- Datakvalitet og informasjonssikkerhet
- Standardiserte begrep som fungerer nasjonalt og internasjonalt
- Sporbarhet og historikk
- At data oppdateres og lagres med sikte på datadeling
- God klassifisering (bruk av koder i kodetabeller) av data.

Datamodellen skal dokumenteres slik at struktur, regler og semantikk er tydelig for både utviklere, forvaltere og forretningssiden.

### **3.3.3. Infrastruktur for å utvikle og drifte FS Opptak**

Utviklingen av FS Opptak skal gjennomføres i et utviklingsmiljø som gjør det mulig å spore endringer og versjonering av kildekoden.

FS Opptak skal produseres i et moderne kjøremiljø, som skal sikre høy tilgjengelighet, være skalerbart og ha god støtte for overvåking.

Det skal utvikles APIer som gjør det mulig å integrere andre systemer med FS Opptak. APIene skal lages og dokumenteres etter kjente og åpne standarder i markedet. Dette gjør at institusjonene og virksomhetene (både private og offentlige) kan bygge merverdi ved å benytte tjenester levert av FS Opptak.

Det skal også etableres rutiner og støtte for tilgangsstyring til FS Opptak.

### **3.3.4. Forvaltning av studier og grunndata**

FS Opptak skal ha funksjonalitet for å forvalte de data som trengs for å definere og utføre alle typer opptak. Der det finnes autoritative kilder for grunndata, skal det prioriteres å benytte disse. Dette gjelder for eksempel tilgjengelige studier (hentet fra Utdanningsregisteret), som berikes med tilleggsinformasjon.

### **3.3.5. Opptaksforvaltning**

FS Opptak skal støtte ulike typer opptak, som kan variere i krav, tilknytning til regelverk og hvilke algoritmer som brukes for å tildele plasser. Noen av disse vil være konfigurerbare innenfor gitte rammer.

Funksjonaliteten for opptaksforvaltning skal gjøre det mulig å registrere de enkelte opptakene, knytte dem til studier og konfigurere parametere som saksbehandlertildeling, tidsfrister for søknadsregistrering, tidspunkt for hovedopptak og etterfølgende runder, samt øvrige opptaksparametere.

Det skal også utvikles støtte for kontroll av opptaksparametere og opptaksdata (før og etter opptaket), slik at opptaksledere kan følge med på pågående prosesser. Det skal i tillegg legges til rette for overføring av data til studieadministrative systemer.

### **3.3.6. Søker og søknad**

FS Opptak skal bidra til en god brukeropplevelse for søkere til alle typer opptak. Løsningen skal inneholde funksjonalitet for å finne aktuelle studier, gi støtte til å ta informerte valg, registrere søknader og dokumentere opptakskrav. Dokumentasjonen kan bestå av data fra autoritative kilder, opplastede dokumenter eller lenker til eksterne dokumenter (for eksempel i Vitnemålsportalen). Løsningen skal også gi støtte for å sikre høy kvalitet på innholdet i søknaden, funksjonalitet for å korrigere feil og mangler, samt gi søkeren god oversikt over status i behandlingen av søknaden.

### **3.3.7. Søknadsbehandling**

FS Opptak skal sikre en effektiv vurdering av søknader opp mot opptakskravene, beregning av poeng og fordeling i kvoter. Der det er mulig, skal slike beregninger automatiseres slik at færre søknader må behandles manuelt.

Når manuell behandling er nødvendig, skal løsningen gi god oversikt over status på søknader, legge til rette for målrettet kommunikasjon med søkere og muliggjøre sikkert samarbeid med andre saksbehandlere, studieledere m.fl.

Løsningen skal også inneholde funksjoner for kontroll av søknadsbehandlingen.

### **3.3.8. Opptakskjøring**

FS Opptak skal inneholde funksjonalitet for å sette i gang opptakskjøring, dvs. fordeling av ledige plasser på studier til søkere, i all hovedsak enten førstemann-til-mølla eller fordeling basert på rangerte søkerlister. Det skal legges til rette for løpende og/eller automatisk opptak (/tildeling av studieplass).

Funksjonaliteten er tett relatert til opptaksforvaltning, men skal kunne brukes uavhengig i forbindelse med simuleringer.

### **3.3.9. Regelverk**

Relevante aktører skal kunne forvalte ulike regelverk, enten det er felles regler for samordnede opptak, eller spesifikke regler for lokale opptak. Eierskap og historikk skal ivaretas, det skal legges til rette for gjenbruk, og det skal muliggjøres simulering av regelverksendringer i forbindelse med søknadsbehandling. Dette innebærer blant annet funksjonalitet for

- forvaltning av kompetanseregulering / kvalifikasjonskrav
- automatisk evaluering av søknad ift. kompetanseregulering
- forvaltning av rangeringsregelverk / poengberegning
- forvaltning av kvoter/kvoteflyt
- automatisk poengberegning

Der det er relevant skal data hentes fra autoritative kilder.

### **3.3.10. Kommunikasjonsløsning**

Løsningen danner grunnmuren for kommunikasjon i FS Opptak og tilrettelegger for kommunikasjon mellom de ulike brukergruppene.

Det skal legges til rette for to-veis kommunikasjon mellom søkere og saksbehandlere/opptaksforvaltere, mellom saksbehandlere og en-til-mange-kommunikasjon (for eksempel en gruppe søkere) i relevante kommunikasjonskanaler. Sikt vil vurdere om det er mulig å finne en tilfredsstillende kommunikasjonsløsning i markedet fremfor å utvikle en selv.

Løsningen skal støtte bruk av maler og ulike språkdrakter og tilpasses ulike behov i forskjellige typer opptak.

### **3.3.11. Systemadministrasjon**

Systemadministrasjon omfatter funksjoner som dekker overordnede behov for forvaltning av FS Opptak. Disse behovene spenner over flere områder, blant annet systemkonfigurering, tilgangskontroll, overvåking, kvalitetssikring og kundebehandling.

### **3.3.12. Datadeling til rapport- og analyseformål**

Behov for at data fra alle typer opptak blir tilgjengeliggjort for eksterne datavarehus og analysetjenester igjennom veldefinerte og standardiserte APIer fra FS Opptak skal dekkes.

### **3.3.13. Dataforvaltning**

Noen data i FS Opptak er av en slik karakter at det er behov for en egen funksjonalitet til å forvalte disse. Dette er særlig data som brukes fra år til år for nye opptak, men som potensielt må oppdateres til bruk for hvert nytt opptak eller for andre sekundærformål. FS Opptak må etablere løsninger for å forvalte:

- Organisasjoner, for eksempel læresteder og data om disse
- Personer, tidligere søknader og deres dokumentasjon på kvalifikasjoner
- Metadata/koder og definisjoner
- Data/Historikk om søknadsbehandling, opptaks- og tilbudsprosess (brukes til formål som for eksempel sporing, statistikk og analyse)

### **3.3.14. Utfasing av gamle systemer**

Parallelt med utviklingen av FS Opptak, vil eksisterende systemer gradvis bli faset ut. Dette vil bli utført med et godt samspill med våre brukere som vil sikre at utfasingen skjer på riktig tidspunkt. En migrering over til FS Opptak vil også innebære at nødvendige data i gamle systemer blir tatt vare på, og kan aksesseres ved behov.

### **3.3.15. Mottak og gevinstrealisering**

Når FS Opptak er klart til bruk, er det en forutsetning at våre brukere er klar for mottak og implementering av det nye systemet. Denne fasen må koordineres godt mellom Sikt og brukerne, og spesielt for de samordnede opptakene.

Gevinstrealisering skjer hos vært enkelt lærested/fagskole og HK-dir, og de må selv utnevne gevinsteiere som rapporterer innfridde gevinster etter implementering av nytt system.

## 4. INTERESSENER

### 4.1. Interessentoversikt

Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Navn og linjerolle	Hovedkategor i (type interessent)	Tilknytning/relasj on til prosjektet	Forventning og holdning til prosjektet	Interesse og vilje/evne til samarbeid	Innflytelse og makt/vilje til påvirkning
Søkere	Alle som er interessert i å studere på fagskoler, universiteter og høyskoler.	Bruker	Delta i testing av løsningen	Ønsker brukervennlig og enkel løsning.	Middels	Særlig viktig å kartlegge opplevelsen for søker, deres behov og ønsker. Men dagens system fungerer også for søkere.
Studenter	Universitet, Høyskole, Fagskoler	Bruker	Delta i testing av løsningen	Ønsker brukervennlig og enkel løsning.	Middels	God innsikt i hva dagens løsning mangler og innsikt/refleksjon rundt framtidig behov.
Søknadsbehandlere /Opptaksmedarbeidere	Universitet, Høyskole, Fagskole	Bruker	Delta i referansegrupper, og testing av løsningen	Er opptatt av effektivisering av arbeidet. Medfører endrede arbeidsprosesser/arbeid oppgaver, en mulig stor omveltning.	Høy	Prosjektets hovedprodukter og aktiviteter ligger innenfor deres arbeidsområder, og engasjement og støtte til prosjektet vil dermed være en vesentlig suksessfaktor.
Kunnskapsdepartementet politisk ledelse	Statsråd, statssekretær	Premissgiver	Finansiør	Problemfritt opptak og gode data/god statistikk er gode saker for statsråden. Potensiale for innsparinger?	Høy	Gjennomslag i statsbudsjettet (RNB) er avgjørende for finansiering og gjennomføring
Kunnskapsdepartementet	Relevante fagavdelinger i KD som HFI, VFK og EIE	Premissgiver	Beslutningstaker	Problemfritt opptak og gode data/god statistikk	Høy	Vedtar regelverk (nasjonal forskrift). Kan gi føringer for prosjektets leveranser. Kan bidra til å få gjennom finansiering

HK-dir	Ledelse	Premissgiver	Leder av styringsgruppen	Positive til sluttproduktet. Fase 1 er prioritert	Høy	
HK-dir	Øvrige ansatte i opptaksforvaltning og regelverk og opptak	Bruker	Samarbeidspartner	Forventning til en forbedring av arbeidsprosesser, lavere risiko rundt opptak.	Høy	Høy kompetanse innenfor feltet, og er godt involvert i prosjektet.
Sikt	Divisjonsdirektør for utdanning og resten av toppledelsen	Premissgiver	Linjeledelse	Viktig prosjekt for Sikt. Positive til sluttproduktet	Høy	Forventer å ha styring/kontroll. Beslutter prioritert og ressurser i Sikt.
Sikt	Prouktområdeledelsen for Studieadministrasjon	Premissgiver	Linjeledelse	Forventning om felles brukeropplevelse på tvers av FS og Opptak	Høy	Porteføljestyre, premissgiver for arkitektur,
Ledelse på lærested	Universitet Høgskole Fagskole	Premissgiver	Beslutningstagere	Bedre styringsdata vil føre til bedre grunnlag for strategisk rekrutteringsarbeid/porteføljestyre. Prosjektets leveranser vil føre til frigjøring av ressurser	Høy	Vil kunne påvirke de strategiske vurderingene og beslutningene knyttet til prosjektets initiering og finansiering. Kan drive lobbyvirksomhet på våre vegne mot KD og politikere.
Porteføljestyre Sikt	Sittende medlemmer	Premissgiver		Gevinstrealisering, samspill med Sikt-interne systemer.	Høy	Vil påvirke de strategiske vurderingene og beslutningene knyttet til prosjektets initiering og finansiering.
UHR	Sittende medlemmer	Rådgivende	Interesseorgan for universiteter og høyskoler	Koordinerte utredning av masteropptakskonseptet - har en interesse i at det følges opp videre.	Høy	Vil påvirke de strategiske vurderingene og beslutningene knyttet til prosjektets initiering og finansiering.

## 4.2. Kommunikasjonsstrategi

Interessent (navn)	Mål med kommunikasjonen	Budskap	Kommunikasjonsform	Når? / Ved milepæl?	Ansvarlig
Oppdragsgiver KD og andre premissgivere	Skape oppmerksomhet, engasjement og forankring, for å sikre rekruttering og ressurser til prosjektet	Teknologieventyr, unikt for Norge Fremheve samfunnsnyttene og de positive konsekvensene av et oppdatert opptakssystem		Ved viktige milepæler	Terje Mørland, direktør Sikt Sveinung Skule, direktør HK-dir Maria Kumle, konstituert divisjonsdirektør Sikt Dag Hovdhaugen, divisjonsdirektør HK-dir Tina Lund Ravndal, prosjektleder
Media	Nå ut til verden. Spre bevissthet om vårt arbeid, inspirere til engasjement og samarbeid.  Legge grunnlaget for fremtidig rekruttering til prosjektet	Teknologieventyret FS Opptak som kan forvandle norsk høyere utdanning Inspirerende historie om positiv endring og banebrytende løsninger Inviterer til samarbeid for å bygge fremtidens utdanningssystem sammen.	Kontakte mediehus når milepæler oppnådd.	Ved viktige milepæler	Maria Kumle, konstituert divisjonsdirektør Sikt Dag Hovdhaugen, divisjonsdirektør HK-dir Åshild Berg-Tesdal, kommunikasjonssjef Sikt
Styringsgruppe	Medbestemmelse, enighet om retning, valg og beslutninger	Presentere framdrift og status som grunnlag for beslutninger og bestemmelse av prioriteringer, utviklingsoppgaver, gevinster og mål.	Møter Saksunderlag sendes ut i forkant.	Månedlige møter i styringsgruppen	Dag Hovdhaugen, divisjonsdirektør HK-dir Maria Kumle, konstituert divisjonsdirektør Sikt Tina Lund Ravndal, prosjektleder
Porteføljestyre og beslutningstakere i sektoren	Bidra til å forankre Framtidens opptak hos relevante beslutningstakere.	Presentere FS Opptak som en strategisk satsning for sektoren Utforske de positive konsekvensene av prosjektet, både teknologisk og samfunnsmessig.  Vise hvordan FS Opptak kan bidra til å møte fremtidens behov for effektive og brukervennlige opptaksløsninger.	Rapportering i DS og porteføljestyre for utdanning og administrasjon.  Informasjon i ulike fora ved behov eller forespørsel.	Ved viktige milepæler	Maria Kumle, konstituert divisjonsdirektør Sikt Tina Lund Ravndal, prosjektleder Camilla Haugland, seksjonsleder Sikt
Brukere, utdanningssektoren og andre interessenter	Skape oppmerksomhet, engasjement og forankring i sektoren, for å sikre rekruttering og ressurser til prosjektet	Ta del i utdanningens fremtid – FS Opptak. Sammen skaper vi en smidig, brukervennlig og moderne opptaksprosess for studenter.	Nettsider: Presentasjon av satsingen/aktiviteten, viktig mot beslutningstakere. Sosiale medier; LinkedIn Nyhetsbrev: sendes fra Sikt	- Ved viktige milepæler -Nyhetsbrev fra Sikt per mnd.	Tina Lund Ravndal, prosjektleder Camilla Haugland, seksjonsleder Sikt

	Oppnå ryggdekning og nå ut til verden. Holde sentrale brukergrupper og ressurser orientert om mål, framdrift og gevinster. Åpenhet. Forberede mottaksapparatet (brukere på lærested og i HK-dir) på endring og oppnå det.	Åpenhet og medvirkning er nøkkelen til suksess	Nyhets saker/pressemelding er. Mars-konferansen. Oppvarming med Khrono når behov. Arenaer/møter eksternt; lage en oversikt over aktuelle møter, samlinger og konferanser		
Internt i Sikt	Skape oppmerksomhet, engasjement og forankring internt i Sikt, for å sikre rekruttering og ressurser til prosjektet	Framtidens opptak - FS Opptak: Sikt's ambisiøse reise for å revolusjonere utdanningssektoren.  Det interne engasjementet vil bidra til å forme fremtidens utdanningssystem.  Sikt's innsats vil gi betydelige positive effekter, både for samfunnet og for Sikt som organisasjon.	Teams for produktområdet Saker på Innsikt (internside) om milepæler. Fredagskaffe, allmøter, divisjonsmøter	Ved viktige milepæler	Maria Kumle, konstituert divisjonsdirektør Sikt Tina Lund Ravndal, prosjektleder Camilla Haugland, seksjonsleder Sikt Anette Wigaard, seksjonsleder Sikt
Involverte i HK-dir	Medvirkning, oppdatert informasjon	Oppdatering om prosjektets fremdrift og milepæler sikrer medvirkning som er avgjørende for å sikre at endringene blir vellykkede og tilpasset behovene i organisasjonen.	Intern prosjektgruppe i HK-dir kommuniserer i organisasjonen.	Løpende	Sveinung Skule, direktør Dag Hovdhaugen, divisjonsdirektør Marianne Lisette Lorier Holen, seniorrådgiver
Alle interesserte eksternt og internt	Åpenhet og transparens	Åpenhet skaper tillit, invitasjon til deltagelse. Åpen informasjon kan; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forebygge misforståelser og feilinformasjon.</li> <li>• Skape effektivitet ved at områder granskes og identifiserte områder kan effektiviseres</li> </ul> Sikt ønsker å praktisere åpenhet, og sette standard for andre institusjoner og organisasjoner	Egen nettside for prosjektet – her legges relevant dokumentasjon fra prosjektet, referater	Ved viktige milepæler  Når møteterferater er ferdige	Tina Lund Ravndal, prosjektleder Camilla Haugland, seksjonsleder Sikt

## 5. RAMMEBETINGELSER

Dette kapitlet adresserer rammebetingelsene som påvirker prosjektet. Hovedfokuset ligger på interne rammebetingelser, betegnet som "Sikt". Prosjektet vil også vurdere betingelser satt av eksterne aktører, særlig i lys av relevante lover og forskrifter.

### 5.1. Føringer for prosjektet

#### 5.1.1. IT-utviklingen

##### Interne rammebetingelser

Forventet utviklingstid for FS Opptak er satt til 5 år, med en plan om gradvis økning i funksjonalitet og utrulling. Utviklingen av løsningene gjennomføres i utgangspunktet av Sikts faste utviklingsorganisasjon. Ved behov for økning av kapasitet kan dette løses ved innleie av konsulenter i perioden.

##### Kontinuerlig produktutvikling

Sikt anvender en kontinuerlig produktutviklingsmetodikk. Dette valget er basert på en forståelse av at innsikt utvikles kontinuerlig og at fullstendig kunnskap sjelden er tilgjengelig ved prosjektstart.

##### Porteføljestyling

Sikt har ansvaret for hele livssyklusen av FS Opptak, som dekker utvikling, drift, og videreutvikling. Som en del av en større organisasjon i transformasjon mot kontinuerlig produktutvikling, vil det oppstå vekstutfordringer og et behov for avklaringer. Dette er spesielt relevant i den tidlige utviklingsfasen av FS Opptak, hvor prosesser for omorganisering og koordinering med andre utviklingsløp i porteføljen må hensyntas.

##### Sourcingstrategi og bemanningsstruktur

Kjernekompetanse: Sikt har som mål å aktivt bygge og vedlikeholde kjernekompetanse på strategiske områder for å styrke organisasjonsforståelsen, skjerpe fokuset og beholde kontrollen på prosjektets retning.

Markedsutnyttelse: Sikt har som strategi å benytte eksterne markedsressurser der de er mest effektive og kan tilby betydelige stordriftsfordeler. Dette vil innebære å innhente tjenester eller produkter der markedet gir overlegen kvalitet eller kostnadseffektivitet.

#### 5.1.2. Mottak og implementering

HK-dir, læresteder og fagskoler spiller en nøkkelrolle i mottak og implementering av FS Opptak. Det er derfor helt nødvendig med et koordinert godt samarbeid med disse brukerne i denne fasen, og spesielt for de samordnede opptakene.

#### 5.1.3. Regelverksutvikling

Prosjektet må overvåke pågående endringsprosesser innen regelverksområdet, og signalisere behov og konsekvenser for prosjektet.

#### 5.1.4. Styring av prosjektet

KD har formell styring av tiltaket gjennom etatsstyring av Sikt og HK-dir gjennom tildelingsbrev, styringsdialog og rapporteringsmekanismer. Det er etablert en styringsgruppe som skal ivareta den helhetlige styringen og prioriteringen i prosjektet, og sikre at målene i prosjektet realiseres.

### 5.2. Prosjektets avgrensninger

Avgrensning	Beskrivelse	Oppfølging
<b>SODA/SODB</b>	Gammel og nyere løsning for SO	Prosjektet skal jobbe med overføring av funksjonalitet fra de gamle systemene, og vil ikke videreutvikle eller drifte løsningene når det er fullført.
<b>NVB</b>	Nasjonal Vitnemålsdatabase (NVB) inneholder digitale vitnemål fra norsk videregående.  Sentral i opptak til høyere utdanning.  Validerer, kvalifiserer og beregner poeng for elektroniske vitnemål.	NVB oppgraderes i tråd med målarkitekturen, og vil utgjøre grunnlaget for Kompetansebevisregisteret, som omfatter vitnemål fra videregående skole og fagskole.  Funksjoner for validering, kvalifisering og poengberegning av digitale vitnemål gjøres tilgjengelige for opptaksprosessen i samsvar med målarkitekturen.
<b>FS</b>	Studieadministrativt system for UH-sektoren.	For å utnytte synergier i utviklingsarbeidet og sikre gode sammenhengende løsninger for brukerne, vil utviklingen av FS Opptak gjøres i tett samarbeid med moderniseringen av FS.
<b>Vitnemålsportalen</b>	Tilgjengeliggjør resultater fra utdanning via Vitnemålsportalen for maskiner.	Alle utdanningsresultater skal etter hvert hentes via Vitnemålsportalen for maskiner. Det er en forutsetning at FS Opptak får tilgang gjennom standardiserte APIer.
<b>Dataanalyse og Business Intelligence</b>	Datahenting fra FS Opptak for analyse og presentasjon	Prosjektet skal levere åpne APIer for tredjeparter, men har ikke ansvar for analyse og presentasjon av data.
<b>Utdanningsregisteret</b>	Nytt register som skal inneholde informasjon om utdanninger.	FS Opptak skal hente utdanningsinformasjon fra utdanningsregisteret. Prosjektet Framtidens Opptak har ingen rolle i etablering eller drift av registeret.
<b>Masteropptak</b>	Nasjonalt opptak til masterutdanninger	Prosjektet skal utvikle støtte for alle typer opptak, inkludert masteropptak. For at et nasjonalt masteropptak skal kunne gjennomføres, må det forskriftsfestes og settes opp en forvaltningsorganisasjon. Dette er ikke en del av dette prosjektet.
<b>NOU – Nytt opptaksregelverk</b>	Endringer i opptaksregler	FS Opptak skal utvikles for å tilpasse seg endring i regelverk, men rammene for prosjektet er basert på gjeldende regelverk. Kostnader og tid for implementering av eventuelle nye regler må beregnes når disse foreligger.
<b>Sikkerhetsnivå</b>	FS Opptak utformer systemet basert på dagens etablerte sikkerhetsstandarder.	Skulle det oppstå vesentlige endringer i sikkerhetskravene utover det som er estimert, vil dette ikke være dekket av det som FS Opptak har forpliktet seg til å levere innenfor tildelte midler.

### 5.3. Rettslige reguleringer

Rammebetingelser fra eksterne aktører

En forutsetning for å lykkes med å lage et moderne opptakssystem med automatiserte løsninger for behandling av søknader, er at regelverket er tilpasset dette. Løsningen må enkelt kunne tilpasses hvis det blir gjort endringer i regelverket på et senere tidspunkt. Nedenfor følger en beskrivelse av lovverk som løsningen må dekke kravene til.

#### **Personvernloven**

Personvernbestemmelsene vil være viktige prinsippene i utforming av løsningene. Systemet skal oppfylle kravene til og sikre samsvar med GDPR.

#### **Forvaltningsloven**

Forvaltningsloven – lov om behandlingsmåter i forvaltningssaker, sikrer søkerens rett til likebehandling. Loven angir prosedyrer for søknadsbehandling, inkludert retten til innsyn, hvordan søkeren skal motta svar, og søkerens rett til å klage på vedtak. Disse prinsippene må overholdes for å sikre en rettferdig og effektiv opptaksprosess.

#### **Forskrift om universell utforming av IKT-løsninger**

Stiller krav til at løsningen skal være universelt utformet i samsvar med gjeldende standarder. Formålet er å sikre likeverdig tilgang og bruk for alle, uavhengig av funksjonsevne, og å hindre digitale barrierer.

#### **Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova)**

Stiller krav til logging av relevante hendelser og data knyttet til behandlingen, for å sikre at innsynskrav kan imøtekommes i samsvar med lovens bestemmelser.

#### **Arkivloven**

Stiller krav til at arkivpliktig informasjon kan overføres til arkivsystemer. Det må legges til rette for at dette kan gjøres uten manuell saksbehandling.

#### **UH-loven og lov om høyere yrkesfaglig utdanning (fagskoleloven) med tilhørende forskrifter og rundskriv, blant annet:**

- **Forskrift om opptak til høgare utdanning:** Opptaket til høyere utdanning i Norge blir gjort i henhold til Forskrift om opptak til høgare utdanning (Opptaksforskriften). Forskriften gjelder for opptak til grunnutdanningen ved høyskoler og universiteter og beskriver generelle og spesielle opptakskrav, samt krav til unntak av reglene.
- **Forskrift om høyere yrkesfaglig utdanning:** Opptaket til høyere yrkesfaglig utdanning i Norge blir gjort i henhold til Forskrift om opptak til høyere yrkesfaglig utdanning (Fagskoleforskriften).
- **Forskrift om krav til mastergrad**
- **Lokale forskrifter om opptak ved lærestedene**

### **5.4. Prinsipielle spørsmål**

Retten til utdanning som er forankret i Grunnloven og menneskerettighetene, krever at staten sikrer rettferdig og inkluderende utdanning, som beskrevet i FNs bærekraftsmål 4. Dette er Kunnskapsdepartementets ansvar, og studieplasstildelingen som fordeler offentlige goder, er et kritisk element i vår demokratiske prosess. Den krever et system som er effektivt, rettferdig og transparent, og som tilpasser seg dagens forventninger samtidig som det fremmer livslang læring.

Personvernet står sentralt i utformingen av den planlagte løsningen, særlig når det gjelder økt automatisering, deling av informasjon og forbedring av statistikkuttrekk. Informasjonssikkerhet blir viktig, basert på datamengden og -verdien. Det må også lages legges til rette for for anonymisering av data for statistikk- og testformål.

Dagens lovgivning setter visse begrensninger for digitalisering av opptaksprosessen. For å muliggjøre økt digitalisering og automatisering, er det viktig at regelverket for opptak til høyere utdanning forenkles. Videre må digitaliseringsperspektivet ivaretas i fremtidig arbeid med regelverksutvikling.

## 6. ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR

### 6.1. Prosjektorganisering

#### Departementets styring av tiltaket

KD har formell styring av tiltaket gjennom etatsstyring av Sikt og HK-dir gjennom tildelingsbrev, styringsdialog og rapporteringsmekanismer. Disse brevene tildeler nødvendige ressurser og gir spesifikke retningslinjer for prosjektets implementering. Et sentralt premiss er at Sikt og HK-dir samarbeider tett for en vellykket utvikling og mottak av FS Opptak. Formell faglig kommunikasjon mellom KD og tiltaket formidles hovedsakelig via divisjonsdirektør for utdanning i Sikt (prosjekteier) og divisjonsdirektør for godkjenning og opptak i HK-dir (styringsgruppeleder). Uformell dialog mellom KD og prosjektledelsen oppfordres også kontinuerlig.

I henhold til Kunnskapsdepartementets brev datert 9. mars 2023, med referanse 23/00019-3, vil departementet følge prosjektet på følgende vis:

- Terialvis rapportering på prosjektstatus
- Kunnskapsdepartementet ønsker å gi styringsgruppen en høy grad av autonomi for å sikre måloppnåelse i henhold til de fastsatte kriteriene: Kostnad, Kvalitet, Tid
- Departementet vil engasjere seg direkte med prosjektet ved fastsatte milepæler. Videre vil departementet også bidra dersom det oppstår utfordringer som truer oppfyllelsen av de ovennevnte kriteriene.
- Styringsgruppen har ansvaret for å utrede og presentere et grundig beslutningsgrunnlag for eventuelle beslutninger som Kunnskapsdepartementet må ta stilling til gjennom prosjektets levetid.

#### Styringsgruppe

I samsvar med standard praksis for IT-utviklingsprosjekter etableres en styringsgruppe med representanter fra nøkkelbrukere og de med relevant spesialkompetanse. Vanligvis ledes styringsgrupper av prosjekteier, men for dette prosjektet vil divisjonsdirektør for godkjenning og opptak i HK-dir lede styringsgruppen. Dette skyldes HK-dirs rolle som forvalter av Samordna opptak og nasjonale opptaksregelverk. Styringsgruppen inkluderer også representanter fra utvalgte institusjoner i sektoren, medlemmer fra student- eller elevorganisasjoner, samt en med erfaring fra lignende prosjekter i andre sektorer. KD skal involveres ved behov for å endre sammensetningen av styringsgruppen.

#### Mandat for styringsgruppen

Styringsgruppen skal ivareta den helhetlige styringen og prioriteringen i prosjektet, og sikre at målene i prosjektet realiseres. Styringsgruppens ansvar kan deles inn i hovedkategorier:

- Sikre koblingen mellom utvikling av FS Opptak og utviklingen av regelverk innen opptaksområdet
- Ansvarlig for at det etableres en god plan for mottak og implementasjon av prosjektets leveranser
- Ansvarlig for å legge til rette for at gevinstene fra prosjektet kan realiseres
- Risikostyring av prosjektet

Dette gjøres ved at styringsgruppen løpende:

- Beslutter og følger opp styringsdokument for prosjektet basert på overordnet prosjektplan besluttet av KD
- Gir premisser for brukerinvolvering
- Prioriterer gevinstområder og mål for prosjektet
- Følger opp fremdrift på måloppnåelse
- Prioriterer funksjonelle utviklingsoppgaver slik at risiko for gjennomføring reduseres og gevinster kan realiseres

- Foreslår prioriteringer for behandling i relevant organ i samstyringsmodellen (porteføljestyret for utdanning og administrasjon og/eller underliggende produktråd).
- Tar opp relevante problemstillinger med HK-dir og/eller KD knyttet til regelverksutvikling.

Prosjektleder fungerer som sekretær for styringsgruppen og står for rapportering. Vedkommende forbereder styringsdokumentet og gjennomfører prosjektet i samsvar med godkjente føringer. Prosjektet er proaktivt med å foreslå eventuelle forbedringer som øker prosjektets verdi for de involverte virksomheter.

**Samspill med Porteføljestyret for utdanning og administrasjon og Produktrådet for studieadministrasjon**  
Mens IT-tiltak i Sikt vanligvis styres gjennom samstyringsmodellen med Digitaliseringsstyret overordnet og porteføljestyret under, velges en annen tilnærming for Framtidens opptak. Årsaken er HK-dir sin unike rolle i de samordnede opptakene og at FS Opptak også retter seg mot fagskolene, som for øyeblikket er utenfor samstyringsmodellen.

Styringsgruppen for Framtidens opptak må forholde seg til samstyringsmodellen slik:

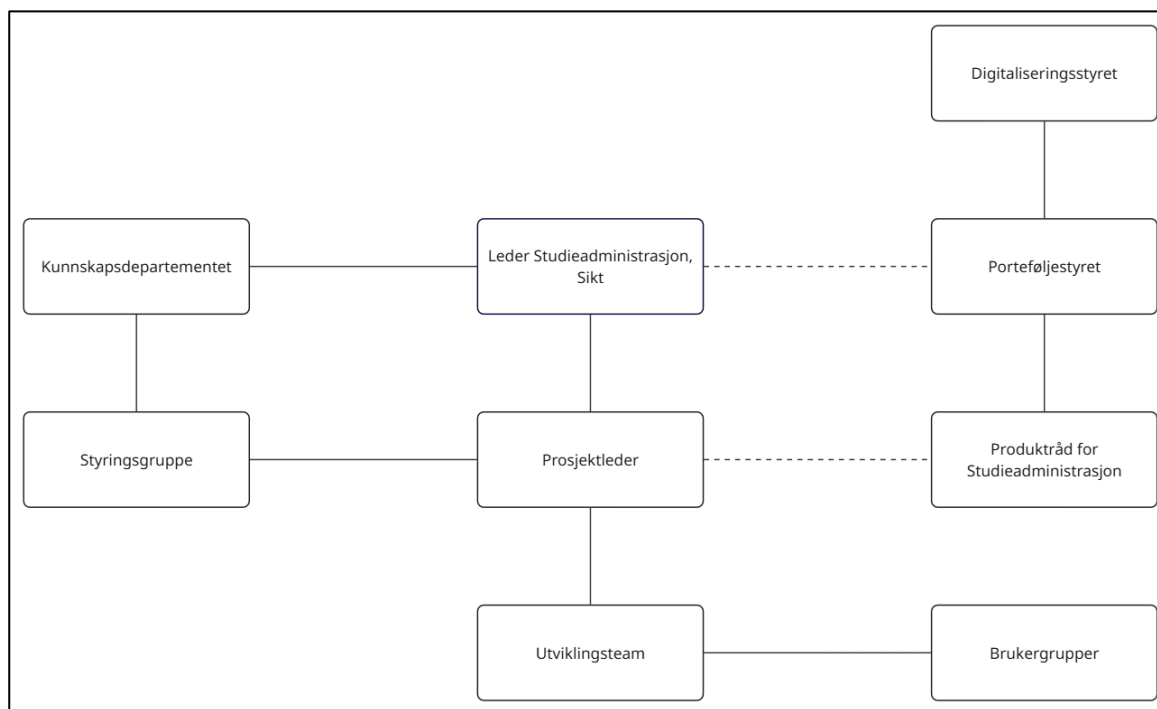
1. Porteføljestyret for utdanning og administrasjon styrer overordnet virksomhets- og informasjonsarkitektur, prioritering av tiltak og deres avhengigheter. Det betyr at valg angående brukerflater, integrering av løsninger, og sekvensering av komponentutvikling faller under dette styret. Prinsipielle spørsmål og veivalg relatert til dette legges derfor fram for porteføljestyret (og produktrådet for studieadministrasjon, se nedenfor). Målet er sammenhengende løsninger, sikkerhet, personvern og gjenbruk, som igjen reduserer driftskostnader.
2. Når FS Opptak settes i produksjon, vil Porteføljestyret for utdanning og administrasjon styre forvaltningen og videreutviklingen. Det vil også overvåke gevinster etter prosjektets avslutning.
3. Produktråd for studieadministrasjon er etablert for å støtte Porteføljestyret. Rådets hovedoppgave er å bistå produktområde for studieadministrasjon med helhetlige strategiske planer for produktutvikling. Prioritering for brukernytte, fremme samarbeid mellom institusjoner og målsetninger om standardisering hører under dette rådets ansvar.

### **Brukerinvolvering**

For å sikre relevans og effektivitet i utviklingsprosessen, vektlegger Sikt aktiv brukermedvirkning. Målet er å designe løsninger som er intuitive, brukervennlige og som imøtekommer brukernes behov. Dette inkluderer også tilrettelegging for støtte og opplæring ved nye løsninger. For å realisere denne ambisjonen etablerer Sikt fora der brukerne aktivt kan gi tilbakemeldinger og bidra til viktige funksjonelle beslutninger. Dette ivaretas blant annet gjennom dedikerte arbeidsgrupper og brukerforum, hvor brukernes stemme blir hørt og tatt med i vurderingene for de løsningene som velges.

Så langt det er mulig vil alle brukergrupper involveres, inkludert forvaltning av nasjonale og lokale opptak, søknadsbehandlere fra HK-dir og ulike læresteder, samt søkere.

## 6.2. Rollebeskrivelser



Figur 2: Prosjektorganisering

### Prosjektstyre

Rolle	Navn	Tittel
Prosjekteier	Maria Kumle (Sikt)	Konstituert divisjonsdirektør, divisjon for utdanning
Leder av styringsgruppen	Dag Hovdhaugen (HK-dir)	Divisjonsdirektør for godkjenning og opptak
Representant UH	Heidi Adolfsen (UiT)	Fakultetsdirektør
Representant UH	Håkon Solberg (OsloMet)	Studiedirektør
Representant UH	Camilla Sønstabø Thorkildsen (NMH)	Studie- og FoU-sjef
Representant Fagskole	Hege Aarethun (VFLK)	Konstituert Prorektor for organisasjon og samhandling
Ekstern representant	Hans-Petter Fjæreide	leder avdeling for prosjekt- og produktledelse i Statnett
Studentrepresentant (NSO)	Caroline Erviksæter	Student ved Høgskulen på Vestlandet
Observatør	Marianne Lisette Lorier Holen (HK-dir)	Intern prosjektleder i HK-dir

## Prosjektroller og bemanning

Rolle	Navn
Prosjekteier	Maria Kumle (konstituert divisjonsdirektør, divisjon for utdanning)
Styringsgruppeleder	Dag Hovdhaugen (divisjonsdirektør Godkjenning og opptak, HK-dir)
Prosjektleder	Tina Lund Ravndal
Gevinstkoordinator	Direktorat for høyere utdanning og kompetanse
Controller	Mona Haugen
Arkitektur og design	Produktområde studieadministrasjon, Sikt

## Behov for annen støtte og kompetanse

Behov / kompetanse	Navn
Jurist	Team jus og personvern, Sikt
Informasjonssikkerhet	Asbjørn Thorsen
Koordinator for Porteføljestyret og produktråd	Camilla Haugland

## 7. STRATEGI FOR GJENNOMFØRING

### Konkurransestrategi

I dag finnes det ingen aktuelle opptakssystemer på markedet. Opptak er tett knyttet opp mot nasjonalt lovverk og dermed vil det være nødvendig med mange tilpasninger på markedsløsninger. Det er også få andre land som kjører nasjonale koordinerte søkeprosesser. Prosjektet er kjent med at Sverige, Danmark, Kroatia, Storbritannia, Canada, Kenya og Australia gjør dette. De færreste av disse har saksbehandling på tvers av institusjonene som deltar, og så langt prosjektet vet, brukes egenutviklede systemer. Sikt har utviklet dagens nasjonale opptakssystem for fagskoler og grunnutdanninger ved universiteter og høyskoler.

Prosjektet vil kontinuerlig vurdere om markedet kan dekke deler av løsningen. Dersom det finnes hyllevare, vil Sikt's prosesser og innkjøpskompetanse bli benyttet.

### Utviklingsstrategi/valg av metode

Prosjektet baserer seg på kontinuerlig produktutvikling, som fokuserer på rask og effektiv levering av verdifulle resultater gjennom hele prosessen. Metoden er iterativ og inkrementell, i motsetning til tradisjonelle og fossefallsorienterte tilnærminger, hvor man planlegger hele prosjektet på forhånd og følger en fastlagt prosjektplan. Kontinuerlig samarbeid med brukerne er kjernen i den smidige tilnærmingen, og sikrer at løsningene utvikles og tilpasses etter brukernes behov og ønsker. Dette resulterer i økt kvalitet, effektivitet og en forbedret brukeropplevelse.

For å lykkes med smidige utviklingsmetoder kreves en kultur preget av åpenhet, samarbeid, kontinuerlig læring og forbedring.

Den teknologiske utviklingen går raskt og det er viktig at valg ikke tas før det er nødvendig. Gjennom kontinuerlige iterasjoner og tett samarbeid med brukere og kunder, integrerer Sikt løpende feedback og ny læring. Denne smidige tilnærmingen sikrer rask identifisering og adressering ved behov, alltid innenfor aktuelle juridiske, økonomiske og teknologiske rammer. Testing og utforskning er metoder som benyttes for å oppnå en rask læringskurve.

### **Kvalitetsstrategi**

Prosjektet følger prosjektveiviseren prosjektmodell i gjennomføringen, hvor kvalitetssikring av prosjektet inngår. Gjennomføringen av prosjektet vil gjøres i tett samarbeid med brukere og interessenter. Lærestedene, HK-dir, Sikt og studentene er representert i prosjekt-/referanse-styringsgrupper.

### **Strategi for implementering**

I løpet av prosjektperioden må det avklares hvordan mottak og implementering skal gjennomføres. Det vil være svært viktig med tett samarbeid mellom Sikt, HK-dir og lærestedene i mottaksfasen av prosjektet, hvor HK-dir har et særlig stort ansvar knyttet til de samordnede opptakene.

Det legges opp til tett involvering av interessenter i prosjektperioden. Saksbehandlere og opptaksadministratorer skal få opplæring i nye arbeidsprosesser, som inkluderer både tekniske endringer såvel som forvaltningsmessige endringer. Opptaksledere holdes løpende orientert og informert om prosjektet. Det skal gis god informasjon til brukere om gevinstmuligheter ved å ta i bruk løsningene.

### **Usikkerhetsstrategi**

Prosjektet har gjennomført usikkerhetsanalyser (er en del av tertialrapporteringen og oppdateres ved hver rapportering). Analysen vil oppdateres jevnlig og inngår som en del av prosjektstyringen. I kapittel 9.5 er det en oversikt over de viktigste usikkerhetene i prosjektet. Dette gjelder for alle produktene i prosjektet.

### **Gjennomføringsstrategi**

Tradisjonelt har prosjekter blitt styrt med faste toleranser på tid, kost og kvalitet, og en forhåndsgodkjent spesifikasjon som kan føre til mangler og overskridelser. For å tilpasse seg digitaliseringens raske endringer, går Sikt over til en kontinuerlig produktutviklingsmetodikk. Prosjektet styres etter kostnad, kvalitet og tid.

### **Konfigurasjonsstrategi**

Prosjektets dokumentasjon lagres på fellesområde i Sharepoint.

Prosjektets status følges opp av styringsgruppen.

Prosjektets styringsdokumentasjon (inkludert revisjoner) skal godkjennes av styringsgruppen.

All kildekode som produseres av prosjektet lagres og versjoneres gjennom tjenesten GitHub.

### **Teststrategi**

Testing er en sentral del av kvalitetssikringen i den nye opptaksløsningen. Prosjektet benytter en risikobasert tilnærming i testarbeidet, som prioriterer testing av forretningskritisk og kompleks funksjonalitet. Dette sikrer at de mest kritiske funksjonene testes først, og reduserer risikoen for manglende testing ved tidsbegrensninger.

Testinnsatsen vurderes ut fra forretningsmessig betydning og sannsynlighet for feil. Dette innebærer:

- Testdekning måles ikke i prosent av kode, men i hvor effektivt testen reduserer risiko under utvikling og drift.
- Funksjonalitet med høy risiko prioriteres i testplanen.
- Funksjonalitet med høy risiko følges opp med mer omfattende testing enn funksjonalitet med lavere risiko.

Prosjektet har utarbeidet en testplan, som beskriver konkrete testaktiviteter i prosjektet. Testplanen oppdateres løpende, og er tilgjengelig på <https://fs.sikt.no> i løpet av november.

## 8. PROSJEKTETS AVHENGIGHETER

Tabell 5 viser de viktigste avhengighetene i prosjektet.

Tabell 5: avhengigheter

Avhengigheter	Kort beskrivelse av avhengighet	Prosjekteier/ systemeier
Nasjonal vitnemålsdatabase (NVB)	NVB inneholder vitnemål fra videregående opplæring og brukes til å kvalifisere og rangere søkere. Det er en forutsetning at NVB tilgjengeliggjør dataene via API-er.	Maria Kumle
Vitnemålsportalen	Alle utdanningsresultater skal etter hvert hentes via Vitnemålsportalen for maskiner. Det er en forutsetning at FS Opptak får tilgang gjennom standardiserte API-er.	Maria Kumle
FS	For å sikre effektivitet og kostnadsbesparelser vil utviklingen av FS Opptak skje i tett samarbeid med moderniseringen av FS.	Maria Kumle
Utdanningsregister	Utdanningsregisteret vil være autoritativ kilde sentral informasjon om utdanninger som skal tilbys.  FS Opptak må bygge struktur som er tilpasset nytt Utdanningsregister. Dersom det er behov, må grensesnitt for manuell registrering være tilgjengelig.	Maria Kumle
Platon	Platon er en løsning for forvaltning av driftsløsning i sky. Dersom opptakssystemet skal benytte Platon er det nødvendig med et samarbeid slik at løsningen kan driftes av Platon.	Andreas Åkre Solberg

## 9. PROSJEKTPLAN

### Overordnet plan

Forventet utviklingstid for FS Opptak er 5 år (2023-2027), med en gradvis økning i funksjonalitet og utrulling.

Prosjektets hovedprioriteringer frem til og med 2026 er å redusere risiko i dagens opptak til universiteter og høyskoler, samt å utvikle en brukerorientert og fleksibel opptaksløsning for grunnutdanninger. Ny funksjonalitet skal utformes slik at løsningen gradvis kan utvides til å støtte masteropptak og andre opptak ved lærestedene.

I slutfasen skal FS Opptak tilpasses alle opptakstyper, slik at behovene for lokale opptak, fagskoler, etter- og videreutdanning, emneopptak og studentutveksling dekkes.

### 9.1. Prosjektplan

Prosjektplanen (vedlegg 2) beskriver en tidsplan for når det skal arbeides med de ulike delene av FS Opptak, og når de kan forventes ferdigstilt. Når løsningene utvikles, er det viktig å sikre at de inngår i en helhetlig opptaksløsning som på sikt dekker behovene for alle typer opptak.

Gjennom hele utviklingsfasen må det være tett dialog med brukerne for å sikre at nødvendig funksjonalitet blir laget, slik at milepælsplanen nås og gevinstene realiseres. I mange tilfeller vil dette være sammenfallende, det vil si at oppnådde milepæler også muliggjør gevinstrealisering. Funksjonalitet som er nødvendig for å gjennomføre opptakene i henhold til planen vil bli prioritert, mens øvrige brukerbehov dekkes gjennom kontinuerlig produktutvikling etter prosjektets avslutning.

## 9.2. Periodisert budsjett

### Budsjettvirkninger for Sikt

Tabellen viser årlige estimerte budsjettvirkninger for Sikt for gjennomføring av prosjektet, fordelt på investeringskostnader og drift- og forvaltningskostnader. Budsjettvirkningene viser altså tilleggsbevilgningen som er nødvendig for å realisere tiltaket. Tallene inkluderer usikkerhetsavsetning, er ikke neddiskonterte, og oppgitt i 2023-tall. Nødvendige økninger i Drifts- og forvaltningskostnader er avhengig av årlig budsjettprosess.

Type kostnad	Investeringsperioden					Drift og forvaltning		
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	[...]	2037
<b>Investeringskostnader</b>	53,7	72,0	72,3	15,5	16,5		-	-
<b>Drift- og forvaltningskostnader</b>	3,1	15,5	15,5	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9

### Budsjettvirkninger for HK-dir

Tabellen viser årlige estimerte budsjettvirkninger for HK-dir for gjennomføring av deres interne prosjekt opp mot hovedprosjektet.

	Budsjett				
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Prosjektkostnader</b>	1,1	8,1	4,6	3,0	2,0

## 9.3. Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter

**Fagskoleopptaksprosjektet (2017–2020):** I dette prosjektet ble opptakssystemene utvidet til også å kunne håndtere fagskoleopptak i tillegg til opptak til grunnutdanninger ved universiteter og høyskoler.

Sentrale lærdommer:

- Forankring er kritisk: Tett involvering av både ledelse og ansatte sikrer suksess.
- Viktig med tidlig testing

**Prosjektet SO3.0 (2011–2015):** Med fokus på fornyelse av SO-systemene, resulterte prosjektet i produkter som ble implementert i 2016 for opptak til høyere utdanning.

Viktige læringspunkter:

- Kompetanse er nøkkelen: Å ha riktig fagkunnskap blant prosjektdeltakerne er avgjørende.
- Tidlig teknisk avklaring: For å sikre smidighet i prosessen, bør tekniske løsninger avklares tidlig. Dette sørger for at driftsmiljøet blir etablert i god tid før første opptak.

**NVB4.0-prosjektet (2020-2022):** Med mål om fornyelse, fikk NVB-teamet status som et autonomt team.

Viktige innsikter:

- Autonomi med rammer: Mens klare og tydelige rammer er essensielle, bør autonome team gis fullmakt til å løse oppgaver innenfor sitt mandat.

### Masteropptak (2020 – 2022)

Viktig læringspunkt:

- Det er viktig med tidlig avklaring av ansvarsforhold for gjennomføring av et masteropptak
- Juridiske vurderinger knyttet til regelverk og gjennomføring bør starte tidlig i prosjekter.
- Et samordnet masteropptak vil gi store gevinster for universiteter og høyskoler

## 9.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter

### a) Trusler

Mulig hendelse	Virkning hvis ingen tiltak iverksettes	Tiltak som vil redusere hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens
Involvering av mange aktører i realiseringsprosessen.	Gevinster kan bli tapt eller redusert.	Utnevne en gevinstansvarlig. Prioritere oppgaver basert på gevinstpotensialet.
Utfordringer med å skaffe nødvendige kompetanser. Juridisk og teknologisk.	Forsinkelser, suboptimal løsning, økte kostnader.	Tiltrekke seg talenter med konkurransedyktige tilbud. Intern kompetanseheving. Anskaffe nødvendig kompetanse eksternt.
Avviklingskomplikasjoner av eldre systemer: Saksbehandlingsmodulen i FS, SODA og SODB.	Mulig dobbel drift, økte kostnader og kompleksitet.	Planlegge nøye avvikling, sikre riktig kompetanse for overgangen.
Budsjettusikkerheter og usikkerhetsanalyser. Er knyttet til eierstyring og rammebetingelser, aktører og interessenter, prosjektledelse og markedsusikkerhet.	Budsjettoverskridelser, nedskalering eller avlysning av prosjektet.	Regelmessige kostnadsovervåkinger. Fleksibel prosjektplanlegging.

### b) Muligheter

Mulig hendelse	Virkning hvis hendelsen inntreffer	Stimulerende tiltak
Optimalisert gevinstrealisering gjennom dedikert fokus.	Større sannsynlighet for suksess ved å prioritere det som gir størst gevinst for brukerne.	Regelmessig oppfølging på gevinstrealisering. Opplæring av gevinstansvarlig.
Tiltrekning av nødvendig kompetanse gjennom økte ressurser.	Raskere fremdrift, høyere kvalitet på løsningene.	Kommunisere prosjektet ut, markedsføring. Partner med eksterne leverandører.
Effektiv overgang fra eldre systemer til FS Opptak.	Reduserte driftskostnader, mindre kompleksitet.	Planlegge overgangen nøye. Opplæring av ansatte i det nye systemet.
Proaktiv risikohåndtering ved bruk av tidligere utført usikkerhetsanalyse.	Proaktiv håndtering av risiko, mindre "brannslukking".	Regelmessige gjennomganger av usikkerhetsanalyse. Hver identifisert usikkerhet må overvåkes nøye.
Mer bruk av eksisterende eller nye tjenester i Sikt gjennom bedre porteføljestyling.	Prosjektet kan få redusert behov for enkeltfunksjonalitet gjennom tilgang til tjenester fra andre deler av Sikt.	Oppfølging av porteføljestyret.

## 9.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer

Prosjektet har mange interessenter og er offentlig finansiert, så informasjon, referater og statusrapporter skal ligge åpent tilgjengelig på sikt.no.

Det forventes at styringsgruppen har et fokus og rapporterer på helheten av IT-utvikling, mottak/implementering og konsekvenser av arbeid på regelverksområdet.

Rapporteringen for prosjektet skjer pr tertial der rapporteringen for 3. tertial også oppsummerer året.

Rapporteringen skal svare ut spørsmålene:

1. Er utviklingen i henhold til plan?
2. Hvilke resultater er oppnådd?
3. Vil det være mulig å gjennomføre gjenstående arbeid innenfor prosjektets rammer (milepæler og økonomi)?
4. Hvilke risikoer bør ha oppmerksomhet (med eventuelle tiltak)?

Rapporteringens elementer er:

- Milepælsjekk
- Prosessfremdrift (økonomisk oversikt)
- Risiko
- Samlet vurdering

### 9.5.1. Milepælssjekk

I og med at prosjektet utvikles iterativt med parallelle aktiviteter i alle prosesser vil en tradisjonell sekvensiell milepælplan ikke gi god nok innsikt i prosjektets fremdrift. For å fange den iterative tilnærmingen spores utviklingen i milepæler. Milepælene dokumenteres i prosjektplanen (vedlegg 2).

Med utgangspunkt i prosjektplanen gjennomføres en milepælsjekk pr tertial som oppsummerer status i prosjektplanen. Milepælsjekken er altså et ekstrakt av prosjektplanen, detaljene rundt milepæler og aktiviteter dokumenteres i prosjektplanen. Statusen skal vise både hva som er gjennomført og gi et frempek.

Milepælsjekken skal i tillegg indikere om fremtidige milepæler eller aktiviteter har risiko for utsettelse ell

### 9.5.2. Fremdrift

For å gi godt innsyn i fremdriften av utviklingen i Fremtidens opptak spores utviklingen i prosessen opp mot en fordeling basert på omfanget og kompleksiteten i prosessene. I tillegg spores *tilretteleggingen* for utviklingen gjennom hele prosjektet.

Fremdrift i prosessene måles opp mot en planlagt fordeling pr prosess og år. Ved slutten av et tertial tas en rapport ut som avstemmer faktisk gjennomført arbeid mot planlagt.

### 9.5.3. Risiko

I modellen kontinuerlig produktutvikling ligger en innebygget risikohåndtering ved at en smidig evaluering og korrigerende skjer jevnlig mot brukere for å sikre at utviklingen dekker det behovet produktet skal dekke og at aktiviteter som ikke gir forventet effekt kuttes ut løpende. Denne innebyggede risikohåndtering vil primært sikre at utviklingen faktisk dekker reelle behov innenfor rammene til utviklingen. I prosjektet Framtidens opptak må også andre typer risiko håndteres løpende. Til dette formålet vil rapporteringen inneholde en risikomatrix og eventuelle tiltak for å redusere risiko.

### 9.5.4. Samlet vurdering

Fra milepælsjekk, prosess framdrift og risiko gjøres en samlet vurdering av status i prosjektet. Status sammenstilles i et trafikklys og avvik kommenteres i tekst.



Avvik mindre enn 25 %, mindre justeringer på interne milepæler: Grønt. Prosjektet hovedmål forventes oppnådd. Prosjektet er i henhold til plan.

Avvik mellom 26 % og 40 %, store avvik på interne milepæler: Gult. Indikerer at prosjektets hoved mål fortsatt kan nås, men at det kan være behov av justeringer.

Avvik over 40 %, forsinkelser på eksterne milepæler: Rødt. Indikerer at prosjektets mål ikke kan nås uten tiltak.

I tillegg til rapportering til styringsgruppen og KD, vil det rapporteres på status til Porteføljestyret for utdanning og administrasjon.

## 9.6. Toleranser

I første del av prosjektet er det risikoreduksjon i det samordnede opptaket til høyere utdanning som er viktigst. Styringsgruppen skal varsles hvis det er fare for at noen av de risikoreducerende tiltakene ikke blir gjennomført tidsnok til frister i årshjulet for opptaket, eller at funksjonaliteten i nye leveranser har lavere funksjonalitet enn dagens system. Lavere funksjonalitet omregnes til timer i saksbehandling og styret skal varsles på forventet økning.

Styret skal også varsles hvis prognose på kostnader er over 5 % av budsjett.

Toleranser på gevinster må avklares nærmere når gevinster videre arbeid med gevinstrealiseringsplan.